

Тема 3. Корпоративне управління та права стейкхолдерів

Мета: формування знань про принципи корпоративного управління, права та інтереси стейкхолдерів, роль наглядової ради, прозорість діяльності компанії та механізми захисту прав акціонерів.

Основні поняття: корпоративне управління, принципи корпоративного управління, стейкхолдери, акціонери, міноритарні акціонери, наглядова рада, корпоративна етика, прозорість, корпоративні конфлікти, стандарти управління.

План

1. Поняття корпоративного управління.
2. Принципи корпоративного управління.
3. Основні групи стейкхолдерів.
4. Права та інтереси акціонерів.
5. Захист прав міноритарних акціонерів.
6. Роль наглядової ради.

1. Поняття корпоративного управління.

Корпоративне управління - це система правил, процесів і практик, які визначають, як компанія керується, контролюється та взаємодіє зі своїми стейкхолдерами, включно з акціонерами, менеджментом, працівниками, кредиторами, клієнтами та суспільством у цілому. Воно охоплює комплекс механізмів, що забезпечують баланс інтересів усіх учасників бізнесу та ефективне використання ресурсів компанії для досягнення довгострокових цілей, підвищення її вартості та збереження довіри ринку.

Корпоративне управління має кілька аспектів. З правового боку воно визначає юридичні рамки діяльності компанії, включно із законами про акціонерні товариства, комерційними законами та правилами фінансової звітності. Цей аспект забезпечує дотримання прав акціонерів, особливо міноритарних, а також прозорість діяльності компанії. З економічного боку корпоративне управління орієнтоване на ефективне використання капіталу та ресурсів, підвищення прибутковості та вартості компанії для її власників. Воно передбачає систему контролю за управлінськими рішеннями, щоб уникнути конфлікту інтересів між акціонерами та менеджментом. З організаційного боку воно визначає структуру управління компанією, включно з наглядовою радою, виконавчим керівництвом, внутрішніми аудитами та комітетами, і забезпечує чіткий розподіл обов'язків, відповідальності та повноважень між органами управління. Соціально-етичний аспект корпоративного управління передбачає відповідальність перед стейкхолдерами та суспільством загалом. Він включає дотримання етичних стандартів, принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Метою корпоративного управління є, насамперед, захист прав і інтересів акціонерів, що включає права на отримання дивідендів, участь у

прийнятті рішень через загальні збори акціонерів і доступ до фінансової інформації. Особлива увага приділяється міноритарним акціонерам, щоб уникнути порушення їхніх прав більшістю. Крім того, корпоративне управління забезпечує прозорість і підзвітність менеджменту та наглядової ради шляхом надання достовірної інформації про фінансовий стан та стратегію компанії, що підвищує довіру інвесторів, партнерів і ринку. Воно також спрямоване на підвищення ефективності управління через впровадження систем внутрішнього контролю та моніторингу прийняття рішень, створюючи умови для раціонального розподілу ресурсів та зниження операційних ризиків. Однією з ключових цілей є баланс інтересів усіх стейкхолдерів, адже корпоративне управління враховує не лише інтереси акціонерів, а й співробітників, кредиторів, клієнтів і суспільства, що дозволяє зберегти довгострокову стабільність та репутацію компанії.

Існують різні моделі корпоративного управління. Англосаксонська модель орієнтована на максимізацію прибутку для акціонерів і надає основну роль ринку капіталу та інвесторам. Континентальна, або європейська, модель враховує інтереси широкого кола стейкхолдерів, включно з працівниками, банками та державними органами, і велика роль належить наглядовій раді та органам корпоративного контролю. Азіатська модель, представлена, наприклад, у Японії, орієнтована на довгострокові партнерські відносини між компанією, банками та працівниками, з акцентом на стабільність і внутрішню лояльність.

Корпоративне управління є складною багатовимірною системою, яка забезпечує ефективне управління компанією, захист прав усіх стейкхолдерів, підвищення прозорості та довіри, а також довгострокову стабільність і розвиток бізнесу. У сучасних умовах глобалізації і розвитку ринків корпоративне управління стає не лише інструментом контролю, а й стратегічним механізмом досягнення конкурентних переваг та стійкості компанії.

2. Принципи корпоративного управління

Принципи корпоративного управління визначають основні правила, норми та підходи, яких компанія повинна дотримуватися для ефективного управління, захисту прав акціонерів та інших стейкхолдерів, а також забезпечення прозорості, підзвітності і стабільності своєї діяльності. Вони слугують своєрідним «каркасом», який регулює взаємодію між власниками, менеджментом і всіма зацікавленими сторонами.

Одним із ключових принципів є **баланс інтересів стейкхолдерів**. Корпорація повинна враховувати інтереси не лише акціонерів, а й працівників, кредиторів, клієнтів, постачальників і суспільства загалом. Це дозволяє зберігати довгострокову стабільність компанії та її репутацію на ринку. Збереження такого балансу допомагає мінімізувати конфлікти інтересів, підвищити довіру до компанії і забезпечити сталість бізнесу.

Ще одним важливим принципом є **прозорість і підзвітність управлінських рішень**. Менеджмент і наглядова рада повинні надавати

достовірну та своєчасну інформацію про фінансовий стан, стратегію і ключові події компанії. Це створює умови для об'єктивної оцінки діяльності компанії інвесторами та іншими стейкхолдерами і підвищує їхню довіру. Прозорість включає не лише фінансову звітність, а й відкритість щодо стратегічних планів, ризиків та корпоративної політики.

Третім принципом є **дотримання прав акціонерів і захист міноритарних власників**. Це означає, що всі акціонери мають рівні права у прийнятті рішень, доступ до інформації та отриманні доходу від участі у компанії. Захист прав міноритарних акціонерів є особливо важливим для запобігання зловживанням більшістю та забезпечення справедливого представництва їхніх інтересів.

Ще одним важливим принципом є **ефективна структура управління та чіткий розподіл повноважень**. Це передбачає наявність наглядової ради, виконавчого органу, внутрішніх комітетів та аудиторських служб, які взаємодіють між собою, контролюють діяльність компанії та приймають стратегічні рішення. Чіткий розподіл обов'язків та повноважень знижує ризики конфліктів, підвищує оперативність прийняття рішень і забезпечує ефективність роботи менеджменту.

Крім того, принцип **відповідальності та етики** передбачає, що компанія повинна дотримуватися високих моральних та етичних стандартів, вести бізнес чесно, дотримуватися законодавства та проявляти соціальну відповідальність. Корпорації, які впроваджують етичні стандарти та практики корпоративної соціальної відповідальності, підвищують довіру клієнтів і партнерів, формують позитивний імідж і створюють конкурентні переваги на ринку.

Ще один принцип корпоративного управління полягає у **ефективному управлінні ризиками та контролі за прийняттям рішень**. Компанія повинна розробляти механізми внутрішнього контролю, системи оцінки ризиків та моніторингу виконання стратегічних планів. Це дозволяє швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, зменшувати фінансові, операційні та репутаційні ризики і підтримувати стабільність бізнесу.

Насамкінець, корпоративне управління ґрунтується на **довгостроковій перспективі та стратегічній орієнтації**. Усі рішення мають прийматися з урахуванням того, як вони вплинуть на розвиток компанії в майбутньому, на її конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Орієнтація на довгострокову перспективу допомагає забезпечити зростання вартості компанії для власників, стабільність робочих місць і сталий розвиток у суспільстві.

Принципи корпоративного управління охоплюють баланс інтересів стейкхолдерів, прозорість і підзвітність, дотримання прав акціонерів, ефективну структуру управління, відповідальність і етичність, управління ризиками та стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Дотримання цих принципів дозволяє компанії не лише ефективно функціонувати в сучасному бізнес-середовищі, а й формувати довіру інвесторів, забезпечувати сталість і конкурентоспроможність на ринку.

3. Основні групи стейкхолдерів

Стейкхолдери компанії - це всі особи та організації, які прямо або опосередковано впливають на діяльність компанії або зацікавлені в її результатах. Вони можуть мати різні інтереси, очікування і рівень впливу на прийняття управлінських рішень, тому ефективне корпоративне управління передбачає їхнє ідентифікування та врахування.

До основних груп стейкхолдерів відносяться **акціонери та власники компанії**. Вони є основними інвесторами та зацікавлені у збільшенні вартості компанії, отриманні дивідендів та стабільному фінансовому результаті. Акціонери безпосередньо впливають на ключові рішення компанії через участь у загальних зборах, голосування за склад наглядової ради та затвердження стратегічних планів. Водночас, корпоративне управління має забезпечувати баланс між правами мажоритарних і міноритарних акціонерів, щоб запобігти порушенню інтересів меншості.

Ще однією важливою групою стейкхолдерів є **керівники та менеджери компанії**, які відповідають за оперативне і стратегічне управління. Вони реалізують рішення власників, координують роботу підрозділів, контролюють виконання планів і ризиків, а також забезпечують взаємодію між всіма функціональними сферами підприємства. Ефективність діяльності менеджменту безпосередньо впливає на фінансові результати компанії та її репутацію на ринку.

До числа стейкхолдерів належать також **працівники компанії**, які є основою виробничого процесу і важливим ресурсом для досягнення стратегічних цілей. Вони зацікавлені у стабільності робочих місць, справедливій оплаті праці, умовах праці та можливостях професійного розвитку. Створення сприятливих умов для працівників підвищує їхню мотивацію, продуктивність і лояльність до компанії.

Клієнти та споживачі продукції чи послуг компанії складають ще одну значущу групу стейкхолдерів. Вони зацікавлені у високій якості товарів і послуг, надійності постачання та прийнятних цінах. Задоволені клієнти сприяють підвищенню доходів компанії та її конкурентоспроможності, тоді як незадоволення споживачів може призвести до втрати ринку та негативного іміджу.

Не менш важливими є **постачальники та партнери**, які забезпечують компанію необхідними ресурсами, матеріалами, технологіями та послугами. Їхні інтереси полягають у своєчасній оплаті, стабільності співпраці та довгострокових контрактах. Надійні постачальники забезпечують безперебійність виробництва, тоді як проблеми у відносинах з ними можуть призвести до затримок і фінансових втрат.

Кредитори та інвестори, які не є власниками, також є стейкхолдерами, оскільки вони надають фінансування компанії у вигляді кредитів, облігацій або інших фінансових інструментів. Їх цікавить своєчасне повернення коштів і наявність гарантій фінансової стійкості компанії. Вони контролюють ризики неплатоспроможності та вимагають прозорої фінансової звітності.

Нарешті, до стейкхолдерів належать **урядові та регуляторні органи, місцеві громади та суспільство в цілому**. Урядові органи встановлюють правила ведення бізнесу, податкове та трудове законодавство, а також здійснюють контроль за їх виконанням. Місцеві громади та суспільство зацікавлені в екологічній безпеці, дотриманні соціальних стандартів і внеску компанії у розвиток регіону. Виконання соціальних і екологічних зобов'язань підвищує репутацію компанії та її довгострокову стійкість.

Корпоративне управління передбачає **системне врахування інтересів усіх груп стейкхолдерів** і створення балансу між їхніми правами, обов'язками та очікуваннями. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами сприяє підвищенню довіри до компанії, стабільності її діяльності та зростанню її ринкової вартості, а також забезпечує умови для сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

4. Права та інтереси акціонерів

Акціонери є ключовими стейкхолдерами будь-якого акціонерного товариства, оскільки вони вкладають капітал у компанію і, відповідно, зацікавлені у збільшенні вартості своїх вкладень, стабільному фінансовому результаті та прозорості діяльності компанії. Права та інтереси акціонерів визначаються законодавством, статутом компанії та принципами корпоративного управління і мають на меті забезпечити баланс між контролем власників і оперативним управлінням менеджменту.

До основних прав акціонерів належить **право на участь у загальних зборах акціонерів**, де приймаються ключові рішення щодо діяльності компанії, включно з призначенням членів наглядової ради, затвердженням річного фінансового звіту, розподілом прибутку та внесенням змін до статуту компанії. Участь у зборах дозволяє акціонерам впливати на стратегічний розвиток компанії та контролювати виконання рішень керівництва.

Ще одним важливим правом є **право на отримання частки прибутку у вигляді дивідендів**, що пропорційно відповідає кількості належних їм акцій. Це право забезпечує економічну зацікавленість акціонерів у стабільному фінансовому стані компанії та стимулює їх підтримувати довгострокові інвестиції.

Акціонери також мають **право на отримання достовірної та повної інформації про діяльність компанії**, що включає фінансову звітність, звіти про виконання стратегічних планів, дані про ризики та інші ключові аспекти діяльності. Доступ до такої інформації дозволяє інвесторам оцінити ефективність управління компанією та приймати обґрунтовані рішення щодо своїх інвестицій.

Ще одним аспектом прав акціонерів є **право на захист своїх інтересів**, особливо у випадку міноритарних акціонерів, які можуть зазнавати тиску з боку більшості. Законодавство та принципи корпоративного управління передбачають механізми для запобігання порушенню їхніх прав, включно з правом оскаржувати рішення загальних зборів у судовому порядку, правом

на отримання незалежної експертизи і правом брати участь у спеціальних комітетах для захисту інтересів меншості.

Інтереси акціонерів охоплюють не лише отримання прибутку, а й **підвищення вартості компанії у довгостроковій перспективі**, забезпечення стабільності її діяльності та репутації на ринку. Збалансоване корпоративне управління забезпечує, щоб менеджмент приймав рішення, які відповідають стратегічним цілям акціонерів і враховують ризики, що впливають на їхні інвестиції.

Права та інтереси акціонерів включають право на участь у прийнятті стратегічних рішень, отримання дивідендів, доступ до повної інформації про діяльність компанії та захист від порушень з боку більшості. Дотримання цих прав створює умови для прозорого та ефективного корпоративного управління, підвищує довіру інвесторів і забезпечує стабільний розвиток компанії на довгострокову перспективу.

5. Захист прав міноритарних акціонерів

Міноритарні акціонери - це власники компанії, які володіють невеликою часткою акцій і, відповідно, не можуть безпосередньо контролювати більшість рішень, прийнятих на загальних зборах. Однак їхні права і інтереси потребують особливого захисту, оскільки вони можуть бути порушені внаслідок домінування мажоритарних акціонерів або керівництва компанії. Ефективний захист прав міноритарних акціонерів є ключовим елементом корпоративного управління, який забезпечує баланс інтересів всіх власників компанії і підвищує довіру до бізнесу.

Першим важливим механізмом захисту є **право міноритарних акціонерів на отримання повної і достовірної інформації** про діяльність компанії. Це включає доступ до фінансових звітів, даних про стратегічні плани, результати діяльності керівництва, інформацію про ризики та значущі угоди. Така прозорість дозволяє міноритарним акціонерам оцінити ефективність управління компанією, вчасно реагувати на потенційні загрози і приймати обґрунтовані рішення щодо своїх інвестицій.

Ще одним важливим елементом захисту є **право брати участь у загальних зборах акціонерів**, де приймаються ключові рішення щодо діяльності компанії. Міноритарні акціонери можуть голосувати щодо призначення наглядової ради, розподілу прибутку, внесення змін до статуту та інших стратегічних питань. Крім того, законодавство багатьох країн передбачає особливі процедури для голосування та прийняття рішень, які обмежують можливість мажоритарних акціонерів приймати односторонні рішення на шкоду меншості.

Важливим інструментом є **право на оскарження рішень загальних зборів і дій керівництва у судовому порядку**. Міноритарні акціонери можуть звертатися до суду, якщо вважають, що їхні права порушено або якщо рішення компанії суперечить законам, статуту або принципам корпоративного управління. Цей механізм забезпечує додатковий рівень контролю і стимулює керівництво компанії діяти прозоро та відповідально.

Також міноритарні акціонери можуть користуватися **правом на участь у спеціальних комітетах або наглядових органах**, які створюються для контролю за діяльністю керівництва та захисту інтересів меншості. Такі комітети часто виконують роль незалежного контролю, перевіряють фінансові операції, оцінюють ризики та дають рекомендації щодо прийняття стратегічних рішень.

Нарешті, захист прав міноритарних акціонерів включає **механізми фінансової компенсації** у випадках, коли їхні інтереси були порушені, наприклад, через угоди з пов'язаними сторонами або недобросовісні рішення мажоритарних акціонерів. Це дозволяє міноритарним акціонерам отримати відшкодування та зберегти економічну зацікавленість у компанії.

Таким чином, захист прав міноритарних акціонерів забезпечує їхню участь у корпоративному управлінні, гарантує доступ до інформації, можливість оскарження рішень і участь у контрольних органах. Дотримання цих принципів підвищує прозорість і ефективність управління, формує довіру інвесторів і сприяє стабільному та сталому розвитку компанії.

6. Роль наглядової ради

Наглядова рада є одним із ключових органів корпоративного управління акціонерних компаній і відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності, прозорості та підзвітності діяльності компанії. Основна функція наглядової ради полягає у контролі за роботою виконавчого керівництва, прийнятті стратегічних рішень і захисті інтересів акціонерів, зокрема міноритарних. Наглядова рада не займається оперативним управлінням підприємством, проте її рішення та рекомендації формують напрям розвитку компанії та визначають ефективність роботи менеджменту.

До ключових завдань наглядової ради належить **затвердження стратегічних планів і бюджету компанії**, контроль за їхнім виконанням та оцінка результатів діяльності керівництва. Це дозволяє забезпечити, щоб управлінські рішення відповідали довгостроковим цілям компанії, сприяли підвищенню її вартості та захищали інтереси акціонерів. Крім того, наглядова рада бере участь у визначенні фінансової політики, інвестиційних стратегій та основних напрямів розвитку бізнесу.

Наглядова рада також здійснює **контроль за системою внутрішнього аудиту та управління ризиками**, оцінюючи ефективність процедур контролю та їх відповідність законодавству і принципам корпоративного управління. Це включає перевірку фінансової звітності, оцінку ризиків пов'язаних операцій і забезпечення прозорості інформації для акціонерів і регуляторних органів. Завдяки цьому наглядова рада мінімізує ймовірність фінансових, операційних та репутаційних ризиків для компанії.

Однією з важливих функцій наглядової ради є **контроль за дотриманням прав акціонерів**, особливо міноритарних, а також забезпечення балансу інтересів всіх стейкхолдерів. Наглядова рада може ініціювати створення спеціальних комітетів для розгляду конфліктів інтересів, перевірки угод з пов'язаними сторонами або оцінки управлінських

рішень, що мають стратегічне значення. Така роль ради підвищує довіру інвесторів і забезпечує стабільність корпоративного управління.

Крім контролю, наглядова рада також виконує **консультативну функцію**, надаючи рекомендації керівництву щодо оптимізації бізнес-процесів, розвитку продуктів, виходу на нові ринки і стратегічних партнерств. Її члени зазвичай мають значний досвід у фінансах, управлінні та бізнес-стратегіях, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та оцінювати ризики, з якими стикається компанія.

Роль наглядової ради полягає у поєднанні контролю, стратегічного планування та консультативної підтримки менеджменту. Вона забезпечує дотримання принципів корпоративного управління, прозорість і підзвітність, захист прав акціонерів, ефективне управління ризиками та сприяє довгостроковій стабільності і розвитку компанії. Наявність професійної та компетентної наглядової ради є одним із ключових факторів успішного корпоративного управління та формування довіри з боку інвесторів і ринку загалом.